

Gestire un'associazione

Strategia, organizzazione e marketing
per operatori di imprese non profit

Nuova edizione

Gian Carlo Cocco



FRANCOANGELI

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Gian Carlo Cocco

Gestire un'associazione

Strategia, organizzazione e marketing
per operatori di imprese non profit

Nuova edizione



FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

2ª edizione. Copyright © 2009, 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

| | | |
|--|------|----|
| Premessa | pag. | 11 |
| 1. Il marketing associativo | » | 15 |
| 1. Breve panorama sull'associazionismo culturale ed educativo | » | 16 |
| 2. Che cos'è il marketing e in che consiste il marketing associativo | » | 17 |
| 3. I criteri e gli strumenti per la segmentazione delle associazioni culturali ed educative | » | 20 |
| 4. L'analisi della popolazione che compone le associazioni | » | 22 |
| 5. La suddivisione tradizionale delle associazioni educative e culturali, e i possibili nuovi criteri di riferimento | » | 23 |
| 6. Le finalità del marketing associativo | » | 24 |
| 7. La rilevazione dei dati delle associazioni e la loro elaborazione | » | 25 |
| 7.1. Le modalità di rilevazione dei dati | » | 26 |
| 7.2. L'elaborazione dei dati | » | 30 |
| 7.3. La rappresentazione dei dati | » | 32 |
| 7.4. L'interpretazione dei dati | » | 32 |
| 8. Il marketing associativo e la soddisfazione degli utenti | » | 32 |
| 2. La forza associativa: differenziazioni, integrazioni e sinergie tra le associazioni culturali ed educative | » | 37 |
| 1. I vantaggi delle coalizioni nella storia, nell'impresa e nella scienza e cultura | » | 38 |
| 2. I vantaggi delle coalizioni tra le diverse associazioni culturali ed educative | » | 41 |
| 3. Alcuni aforismi sulle associazioni e sulle alleanze tra associazioni | » | 44 |

| | |
|--|---------|
| 3. L'organizzazione delle associazioni: assetto, ruoli, funzionamento, regole d'azione in relazione alle finalità | pag. 46 |
| 1. Cenni introduttivi sulla costituzione e sullo statuto di una associazione | » 46 |
| 2. La lettura delle associazioni come sistemi organizzativi | » 48 |
| 3. L'organizzazione interna di un'associazione | » 50 |
| 4. Il funzionamento degli organi collegiali delle associazioni | » 53 |
| 5. Spunti applicativi | » 55 |
| | |
| 4. L'autonomia economica e finanziaria e le fonti di finanziamento delle associazioni non profit | » 57 |
| 1. Lo sviluppo della sensibilità economica nella gestione di un'associazione | » 58 |
| 2. La contabilità generale e il bilancio d'esercizio | » 58 |
| 3. La contabilità analitica e l'analisi dei costi | » 60 |
| 4. Il bilancio preventivo e il controllo di gestione | » 61 |
| 5. Dotazioni, fondi e trasparenza | » 63 |
| 6. Sintetico glossario amministrativo e finanziario | » 64 |
| 7. L'autonomia economica e finanziaria e le fonti di finanziamento delle associazioni non profit | » 67 |
| 7.1. Organizzazione di un progetto attraverso la definizione del valore aggiunto sull'evento | » 68 |
| 7.2. Ciclo di vita del progetto | » 68 |
| 7.3. L'autofinanziamento delle associazioni | » 69 |
| 7.4. Le sponsorizzazioni | » 70 |
| 8. Il <i>fund raising</i> | » 72 |
| | |
| 5. Comunicare tramite Internet | » 75 |
| 1. Brevissima storia di Internet | » 76 |
| 2. La creazione di un sito informatico | » 77 |
| 3. Il caso dell'associazione Rinnovamento | » 79 |
| 4. Esempi di videate di un sito: l'associazione Rinnovamento | » 81 |
| | |
| 6. I manager delle associazioni: vocazione o professione? | |
| 1. Scoprire, riconoscere e sviluppare le capacità necessarie per gestire un'associazione | » 86 |
| 2. Il profilo del dirigente di un'associazione educativa e culturale | » 93 |
| 3. Modalità di rilevazione delle capacità | » 96 |

| | |
|---|----------|
| 7. Un caso di nascita e sviluppo di un'organizzazione no profit: Fondazione Giancarlo Quarta Onlus | pag. 114 |
| Conclusioni | » 123 |
| Appendice. Un nuovo Servizio di Manageritalia destinato ai figli dei dirigenti associati che hanno iniziato un'attività lavorativa "Un Ponte sul Futuro" | » 127 |

Ringraziamenti

Ho il piacere di ricordare il contributo puntuale e rilevante degli amici Eleonora Paris e Gerardo Scolaniero che hanno fornito suggerimenti preziosi e innumerevoli spunti di miglioramento al testo.

Premessa

Sono oltre diecimila le associazioni culturali, sociali, umanitarie, politiche, ecc. diffuse in Italia.

Sulla base di diverse ricerche si può ritenere che in Italia siano potenzialmente coinvolte in attività basate sul volontariato almeno due milioni di persone. Una ricerca dell'Istituto Astra, coordinata da Enrico Finzi, registra che tra il 2006 e il 2007 vi è stata, nel nostro Paese, una diminuzione del 15% delle persone disposte a impegnarsi nel volontariato per fornire gratuitamente il proprio tempo e la propria competenza ed esperienza. Questo calo riguarda prevalentemente i giovani, che risultano sempre meno attratti dal volontariato, probabilmente anche in conseguenza della crisi economica e delle difficoltà nel trovare un lavoro o di uscire dalla condizione di precariato.

Anche in relazione a quest'ultimo dato, con questo libro ci poniamo l'obiettivo di valorizzare l'attività associativa basata sul volontariato che svolge un ruolo di integrazione e utilità sociale e umana insostituibile.

Riteniamo importante, prima di affrontare i vari temi correlati all'associazionismo non profit, presentare una definizione di associazione non profit. La seguente: *un'associazione è un insieme di persone costituito in modo volontario che persegue scopi condivisi, senza fini di lucro, tramite attività svolte in modo integrato e a carattere continuativo.*

Le disposizioni originarie sulle caratteristiche e sulle modalità di funzionamento delle associazioni sono contenute nel Codice Civile Libro I nel Titolo II (*Delle persone giuridiche*) al Capo I, II e III. Nelle citate norme vengono definite le persone giuridiche private (associazioni e fondazioni), gli aspetti riguardanti l'atto costitutivo, lo statuto, gli associati e le assemblee. In particolare al Capo III si fa cenno alle associazioni non riconosciute come persone giuridiche e ai comitati.

Sotto la denominazione di "associazione" è compresa una grande varietà di realtà organizzate. La classificazione, più concreta, che certo non esaurisce

l'enorme casistica, riguarda l'ambito generale di intervento. Possiamo così avere associazioni:

- di rappresentanza di interessi politici ed economici;
- di identità sociale e culturale;
- di solidarietà umana con soggetti deboli, emarginati o disadattati;
- di difesa dei diritti e dei valori (diritti civili, tutela contro le violazioni dei rapporti umani, tutela dell'ambiente, difesa degli animali, ecc.);
- di diffusione di cultura e stili di vita (riguardo al tempo libero, alla salute, allo sport, alla formazione, all'identità culturale, ecc.).

Come accennato, il nostro obiettivo è di prendere in considerazione le associazioni basate sul volontariato. Da questa angolatura una ripartizione sufficientemente dettagliata può essere effettuata sulla base delle aree di intervento. Possiamo presentare in questo modo una suddivisione (pur sempre limitata) per settori. All'interno di ogni settore abbiamo evidenziato alcuni dei ruoli chiave che possono essere ricoperti sia da volontari, sia da operatori professionali retribuiti.

1. Accoglienza: persone in grado di offrire supporto e servizi a persone povere, in difficoltà, o con problemi concreti.
2. Difesa dell'ambiente: ecologisti, biologi e analisti.
3. Difesa dei bambini: operatori telefonici specializzati, animatori per bambini ospedalizzati, psicologi infantili.
4. Supporto ai tossicodipendenti: psicologi, assistenti di sostegno infermieri, gestori di laboratori artistici e artigianali.
5. Difesa delle donne: psicologi, medici, avvocati.
6. Tutela dei diritti umani: avvocati, operatori specializzati.
7. Tutela della salute: donatori di sangue, infermieri, autisti di ambulanze, assistenti per malati cronici, medici.
8. Tutela degli immigrati: mediatori culturali, psicologi, insegnanti, avvocati.
9. Solidarietà per i Paesi sottosviluppati: medici, infermieri, esperti in varie tecniche per sviluppare progetti sul territorio.
10. Interventi nelle carceri: assistenti sociali, insegnanti, artigiani, psicologi.
11. Valorizzazione attività sportive: organizzatori, allenatori.
12. Tutela dei consumatori: avvocati, esperti di beni di consumo e servizi.
13. Tutela degli anziani: assistenti sociali e infermieri.
14. Tutela dei portatori di handicap: assistenti sociali e infermieri.
15. Tutela della famiglia e dei minori: avvocati e assistenti sociali.
16. Diffusione di attività formative ed educative: insegnanti, esperti, educatori.
17. Diffusione di attività ricreative e di impiego del tempo libero: operatori turistici, guide, organizzatori.
18. Supporto all'inserimento al lavoro: consulenti del lavoro e selezionatori.
19. Diffusione di temi culturali (scientifici, artistici, ecc.): docenti ed esperti.
20. Protezione degli animali: biologi, veterinari, addestratori.

Con questo libro ci proponiamo di fornire una **base di riferimento per affrontate il funzionamento di un'associazione non profit dal punto di vista strategico, manageriale, organizzativo, gestionale e comportamentale**.

Ci siamo concentrati sulle associazioni culturali ed educative perché il testo ha tratto fertile spunto dal ciclo di formazione destinato alle associazioni culturali ed educative della Provincia Autonoma di Bolzano e dell'Alto Adige curato dall'autore nell'ormai lontano 1994. Il fine è stato quello di fornire alle citate associazioni culturali ed educative gli strumenti direzionali, operativi e tecnici per svolgere efficacemente il ruolo per il quale sono state costituite.

Nel corso delle conferenze, ripartite in cinque workshop della durata di un giorno ciascuno con periodicità mensile, sono stati approfonditi i temi più rilevanti dell'universo associativo. Si sono voluti cogliere in questo modo i due seguenti obiettivi poi trasferiti anche al libro:

- riconoscere e monitorare le aree di attività svolte dalle diverse associazioni e i temi maggiormente sentiti dagli utenti delle stesse (destinatari del servizio) per ottimizzare il ruolo svolto;
- migliorare l'efficacia dei risultati che si possono ottenere in un'ottica di efficacia gestionale e integrazione e sinergia tra le diverse associazioni nonché tra associazioni ed enti pubblici preposti a fornire una guida, svolgere controlli ed elargire contributi e risorse.

La lusinghiera e calda accoglienza che gli incontri hanno avuto da parte dei dirigenti delle associazioni coinvolte (più di cento in totale) hanno convinto l'autore al trasferimento dei temi trattati nei workshop, in questo libro. Esso vuole essere uno sviluppo del lavoro svolto e una trasformazione dello stesso in un pratico manuale operativo destinato a responsabili ed operatori dell'associazionismo basato sul volontariato.

Partendo dalla prima edizione del 1995 e dall'interesse che la stessa ha suscitato per molti anni, abbiamo provveduto ad aggiornare alcuni temi e a rendere il testo attuale anche per il 2009. Trattandosi di principi generali di funzionamento e di criteri applicativi di efficacia, gli argomenti sviluppati hanno ancora il duplice vantaggio di essere del tutto attuali e applicabili da qualsiasi tipo di associazione basata sul volontariato.

Ovviamente non ci soffermeremo sugli aspetti legali concentrati nella legge quadro sul volontariato (che risale all'11 agosto 1991) e nel decreto legislativo di riordino della disciplina tributaria degli enti non commerciali e delle Organizzazioni Non Lucrative di Utilità Sociale (ONLUS). Questa materia viene trattata in diverse pubblicazioni facilmente reperibili nelle librerie specializzate.

In particolare, il libro è stato arricchito con due contributi che riguardano le opportunità fornite da Internet a dai siti web in essa presenti, e l'illustrazio-

ne di come può nascere un'idea di servizio sociale a contenuto culturale e professionale facendo ricorso alla potenzialità, spesso misconosciuta, di ampie fasce di popolazione che si possono coinvolgere per fornire contributi in un'ottica di volontariato.

Per quanto riguarda i siti web viene presentato un caso concreto con alcuni esempi di videate che illustrano gli aspetti salienti del sito messo a punto dall'associazione presa in esame.

Per quanto riguarda la nascita di un servizio sociale e culturale realizzato e diffuso tramite volontariato viene preso in esame un caso seguito personalmente dall'autore.

1

Il marketing associativo

Dalla rilevazione alle esigenze alla segmentazione delle utenze

Obiettivo di questo capitolo, dopo una breve panoramica introduttiva sull'associazionismo, in particolare culturale ed educativo, è quello di introdurre l'idea guida di tutta l'opera: come gestire in modo manageriale anche le imprese senza fini di lucro.

Viene così presentato il concetto di "marketing associativo", individuando gli obiettivi e gli strumenti attraverso i quali questa tecnica manageriale si sviluppa.

Il marketing associativo consente infatti di applicare le conoscenze e le tecniche necessarie per la programmazione di un'offerta culturale ed educativa di qualità, mirata verso le reali esigenze di un'utenza ben delineata e chiaramente seguita.

Presupposto per la realizzazione di uno sviluppo qualitativo delle proposte culturali ed educative è costituito dalla segmentazione del mercato. Questa tecnica, come verrà illustrato, facilita l'individuazione delle aspettative dell'utenza (cioè dei destinatari dei servizi dell'associazione), grazie a una mirata modalità di rilevazione delle esigenze di quest'ultima basata sulla raccolta puntuale e corretta dei dati fondamentali e la successiva elaborazione, rappresentazione e interpretazione.

Il marketing associativo è anche un modo per svolgere proiezioni e per definire la missione associativa in termini concreti e utili, oltre che ideali. In sostanza: più associati, più soddisfatti!

1. Breve panorama sull'associazione culturale ed educativa

L'associazionismo culturale ed educativo è sempre nato spontaneamente nei tessuti sociali più sensibili e avanzati.

In alcuni casi l'associazionismo culturale ed educativo è stato inserito nel filone dell'assistenzialismo (fino al paradosso dell'associazionismo indotto dalle opportunità di finanziamento e di protezione). L'associazionismo culturale efficace nasce e si sviluppa in un tessuto sociale spontaneo e condiviso. Solo in seguito può essere coordinato in maniera organica.

In sostanza, nel passato si è caratterizzato più per una modalità strumentale (utilizzata per raggiungere fini non dichiarati) o, quanto meno, difensiva. Nel futuro assumerà sempre più una configurazione propositiva.

In termini generali possono essere definite due tipologie fondamentali di associazionismo:

- quello artificiale (o strumentale);
- quello spontaneo (che nasce su istanze condivise e aggregabili da parte degli associati e degli utenti).

Alcuni esempi di associazionismo strumentale (nel senso che serve scopi superiori o comunque diversi) è rappresentato dall'associazionismo religioso, politico, aziendale.

L'associazionismo spontaneo nasce e si sviluppa con modalità episodiche e frammentarie. In quest'ottica è importante che venga coordinato organicamente e soprattutto stimolato ad avere una capacità di interazione costruttiva e propositiva con l'esterno e l'interno.

Va ricordato, infatti, che le esigenze culturali ed educative della collettività sono in buona parte appagate dalle risposte istituzionali. Ma in parte emergono da esigenze specifiche che hanno bisogno di risposte associative.

Se queste risposte non vengono inserite in un "mercato ideale" aperto, dove si incontrano domanda di servizi e offerta di servizi, si rischia lo scollamento, l'inutilità e la frustrazione.

Il "mercato ideale" è aperto perché coloro che richiedono servizi e coloro che offrono servizi hanno un ruolo intercambiabile tipico del meccanismo associativo.

Il "mercato ideale" diviene il luogo nel quale comprendere in tempo reale quali sono le esigenze espresse da "segmenti" di cittadini e come, a queste esigenze, rispondono per la loro parte le associazioni.

Questo, in sostanza, è un completo processo di "marketing associativo". Il marketing associativo è anche un modo per svolgere proiezioni e per definire, relativamente alle associazioni culturali ed educative, la loro rilevanza strategica. In termini di "marketing istituzionale" è possibile segmentare anche le associazioni.

2. Che cos'è il marketing e in che consiste il marketing associativo

Il marketing consente di soddisfare bisogni attraverso processi di scambio. In termini più articolati possiamo definire il marketing citando un testo classico.

Il marketing è un processo attraverso cui l'azienda tiene sotto controllo i suoi mercati e rileva e valuta i fattori di cambiamento. Tutto ciò viene riportato come input nell'azienda. Su questa base, gli organi decisionali aziendali definiscono nuove strategie e azioni, dove i nuovi o rinnovati comportamenti che ne conseguono sono volti al superamento dei vincoli che si sono posti al conseguimento degli obiettivi, ovvero allo sfruttamento delle opportunità. I clienti e i concorrenti rispondono. Le loro risposte sono osservate, valutate e reinserite come input nell'azienda. E nuovamente gli organi decisionali aziendali possono effettuare tutti gli aggiustamenti strategici¹.

Proviamo a definire gli elementi fondamentali del marketing.

A. Il mercato

Il mercato è un aggregato di clienti, o utenti, interessati a un prodotto, servizio o risorsa, che hanno un reddito adeguato all'acquisto dello stesso in presenza di fornitori in grado di consentire lo scambio.

Il concetto stesso di mercato implica che le contrattazioni che vi avvengono si influenzino a vicenda onde determinare l'equilibrio tra domanda e offerta.

B. Le finalità

Le finalità fondamentali del marketing possono essere così riepilogate:

- individuazione del mercato;
- adeguamento dell'offerta ai bisogni della clientela;
- uso efficace delle tecniche di determinazione del valore e dei costi da parte dei fornitori;
- uso efficace della comunicazione per informare e motivare la clientela;
- uso efficace dei sistemi di distribuzione per servire la clientela;
- ottimizzazione dello scambio.

C. Lo scambio

Lo scambio è la reciproca e condivisa cessione di beni o servizi tra due entità che entrano in relazione di convenienza tra loro.

Le condizioni tipiche dello scambio sono:

- l'esistenza di due parti;
- che ciascuna delle due parti abbia qualcosa che può avere un valore per l'altra;

1. Downing G., *Basic Marketing: a Strategic Systems Approach*, Merrill, Volumnus, 1971, p. 21.

- che ciascuna parte sia capace di comunicazione e di risposta,
- che ciascuna parte sia libera di accettare o respingere l'offerta.

D. La missione

La missione del marketing consiste nell'armonizzare i bisogni e le aspettative del cliente con i prodotti e i servizi creati dal fornitore al fine di realizzare gli obiettivi dell'impresa che produce i prodotti e/o i servizi.



Fig. 1 – Confronto tra “vendita” e “marketing”

Per comprendere appieno il marketing occorre differenziarlo dalla vendita, intesa come processo per “piazzare” un prodotto o un servizio.

Prendiamo in proposito in esame i servizi culturali ed educativi. Il concetto di vendita presuppone una diffusione e sollecitazione della domanda per appunto “piazzare” i servizi. Il concetto di marketing presuppone l'attenzione ai bisogni degli utenti e la conseguente scelta dei mezzi (o strumenti) e dei canali per la soddisfazione degli utenti stessi. Il confronto è schematizzato nella fig. 1.

Il marketing viene realizzato tramite un processo suddiviso in fasi tra di loro interconnesse, così rappresentabile:

1. individuazione del mercato;
2. adeguamento dell'offerta ai bisogni della clientela;
3. uso efficace delle tecniche di determinazione del valore del servizio fornito;
4. uso efficace della comunicazione per informare e motivare i clienti;
5. uso efficace dei sistemi di realizzazione per servire i clienti.

A livello individuale
e collettivo il
cittadino presenta
molte esigenze
culturali ed
educative, spesso
espresse in termini
irrazionali ed emotivi



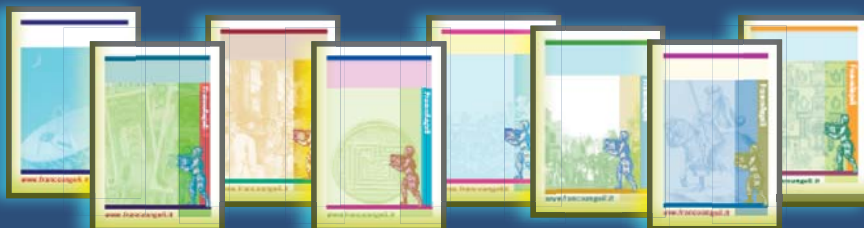
che chiedono
soddisfazione
(come per il
consumatore nel
mercato)

Fig. 2

CLICCA QUI

**PER SCARICARE (GRATUITAMENTE)
I CATALOGHI DELLE NOSTRE PUBBLICAZIONI
DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI:
PER FACILITARE LE TUE RICERCHE.**

Management & Marketing
Psicologia e psicoterapia
Didattica, scienze della formazione
Architettura, design, territorio
Economia
Filosofia, letteratura, linguistica, storia
Sociologia
Comunicazione e media
Politica, diritto
Antropologia
Politiche e servizi sociali
Medicina
Psicologia, benessere, auto aiuto
Efficacia personale, nuovi lavori



www.francoangeli.it

Essenziale, ma rigoroso, il testo è un vero e proprio manuale per tutti coloro che devono assicurare vitalità e successo a imprese *non profit*.

Sono oltre diecimila le associazioni culturali, sociali, umanitarie, politiche, ecc. diffuse in Italia. In questi ultimi decenni si è assistito a un forte sviluppo dell'associazionismo, basato sul volontariato, con forme e contenuti sempre più complessi. Si tratta di realtà definite non profit, caratterizzate da un'ampia varietà di dimensioni, diffusione territoriale e campi di attività.

Qualunque sia la loro configurazione, si tratta di **entità organizzative** che devono essere gestite efficacemente, con criteri e strumenti adeguati.

Il libro è un contributo organico al tema della gestione e dello sviluppo delle associazioni incentrato sui fondamentali aspetti di **strategia, marketing, economia e finanza, organizzazione** e gestione delle risorse umane.

Particolare attenzione viene dato al ruolo centrale giocato da **Internet** nelle **nuove strategie di promozione**, con suggerimenti di tipo pratico e operativo per le associazioni che intendano utilizzare in modo proficuo, sotto il profilo della comunicazione, il proprio sito web.

Il libro presenta inoltre un **caso concreto di progettazione e realizzazione di un'originale iniziativa di volontariato**.

Gian Carlo Cocco, dal 1993 al 2006 è stato fondatore, Presidente e azionista di maggioranza della Ideamanagement s.r.l. Attualmente coordina progetti di consulenza e formazione per aziende nazionali e multinazionali, incentrati sulla valorizzazione del capitale umano d'impresa e sullo sviluppo dei processi di innovazione, applicando le neuroscienze al campo manageriale. Coordina per Manageritalia il progetto di volontariato "Un Ponte sul Futuro" destinato ai futuri manager. È docente presso l'Università telematica e-Campus di Novedrate per il corso sulle intelligenze manageriali per la Facoltà di Economia nei suoi tre indirizzi: Psicoeconomia, Economia e commercio, Banche e Assicurazioni. Ha scritto oltre venti libri di management tra i quali ricordiamo *Intelligenze Manageriali*, 2010 e *Neuromanagement*, 2016, entrambi FrancoAngeli.